MUSÉE CANADIEN POUR LES DROITS DE LA PERSONNE

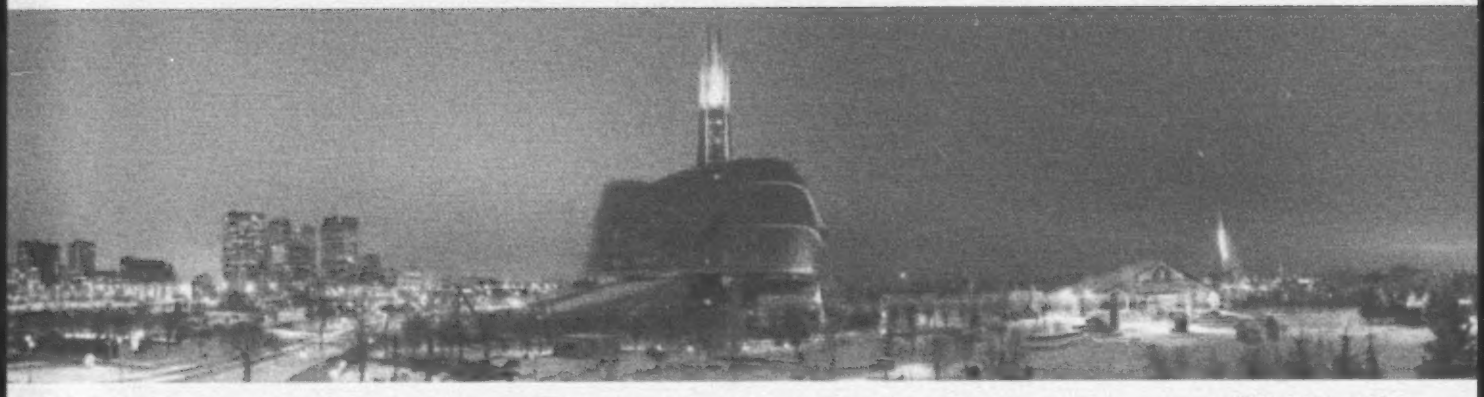


Photo : Aaron Cohen

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2013-2014 À 2017-2018

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS 2013-2014

Canadian Museum [redacted]
Musée canadien [redacted]

Canada

CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Au 30 juin 2013)		*Expiration du mandat*
Président		
Eric Hughes, C.A.	Calgary, Alberta	21 novembre 2015
Vice-président		
John Fitzgerald Young	Prince George, Colombie-Britannique	6 février 2017
Administrateurs		
Gail Asper, O.C., O.M.	Winnipeg, Manitoba	3 octobre 2016
Anthony Dale	Toronto, Ontario	5 juin 2017
Lindy Ledohowski, Ph. D.	Ottawa, Ontario	14 mars 2015
Wilton Littlechild, Ph. D.	Hobbema, Alberta	25 août 2012*
Lisa Pankratz, F.C.A, C.F.A.	Vancouver, Colombie-Britannique	18 juin 2013*
Pauline Rafferty	Victoria, Colombie-Britannique	30 mai 2016
Deena Spiro	Toronto, Ontario	30 mai 2016
Deux postes vacants		

** Lorsque son mandat est échu, l'administrateur ou l'administratrice reste en poste jusqu'à ce qu'une personne soit nommée pour le ou la remplacer.*

HAUTE DIRECTION

Stuart A. Murray	Président-directeur général	1er novembre 2014

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Actuellement en construction à Winnipeg, au Manitoba, le Musée canadien pour les droits de la personne (le « MCDP » ou le « Musée ») ouvrira en 2014. Le Musée explorera le thème des droits de la personne dans le but d'accroître la compréhension qu'a le public de ces droits, de promouvoir le respect des autres et de favoriser la réflexion et le dialogue.

L'exercice 2012-2013 a vu des progrès considérables dans des domaines prioritaires clés. À la suite de l'évaluation indépendante par des tiers qui a confirmé la faisabilité d'une ouverture en 2014 à l'intérieur d'un budget global de 351 millions de dollars, le Musée s'est rapidement attaqué à la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures critiques de succès qui avaient été recensées dans ce rapport indépendant. Une de ces mesures était d'engager un directeur de projet pour superviser le reste du projet d'immobilisations. En mars 2013, la construction du bâtiment de base de 24 155 mètres carrés était pratiquement terminée.

Les travaux se sont également poursuivis au niveau de l'élaboration des expositions et des programmes du Musée. Un examen indépendant portant sur l'intégralité du contenu prévu pour les expositions – contenu qui sert aussi à planifier les programmations publiques et scolaires – a été effectué afin d'en évaluer l'équilibre et l'exhaustivité. Le développement et la réalisation des expositions et des programmes publics et éducatifs du Musée se poursuivront à un rythme rapide en 2013-2014. Le travail sur la rédaction des textes, la production médias et la recherche d'œuvres d'art, d'objets et d'images, est maintenant bien avancé, et un fabricant réputé a été engagé pour donner vie aux éléments d'exposition. On élabore actuellement un programme novateur d'accompagnateurs faisant partie d'un plus grand cadre intégré visant l'amélioration de l'expérience des visiteurs qui fera en sorte que le parcours de chaque visiteur du Musée s'en trouvera plus transparent, accueillant, convaincant et engageant à partir du moment où il arrive sur le site.

Résultats clés de la Société

Vu que le Musée est passé d'un état de construction à celui d'une institution entièrement fonctionnelle, il était important de revoir les objectifs à long terme de la Société pour refléter ce changement d'orientation.

Afin de guider la planification à long terme direct durant la période de planification, le Musée a adopté l'ensemble des résultats clés de la Société suivants :

I. **EXPOSITIONS ET EXPÉRIENCE DES VISITEURS** – Principal résultat attendu : Le Musée offre au visiteur des expériences intégrées assurant un voyage ininterrompu, accueillant et engageant autour des droits de la personne. Les expositions et la programmation du Musée remplissent le mandat du Musée, encouragent la réflexion et le dialogue et engendrent un sentiment d'appartenance et de connexion pour tous les visiteurs de l'établissement. Les expositions du Musée sont inclusives, accessibles et à l'avant-garde des nouvelles applications multimédias. Le Musée est reconnu au niveau national et au-delà comme une destination touristique de choix.

II. **RAYONNEMENT ET ENGAGEMENT** – Principal résultat attendu : Le Musée est reconnu nationalement et internationalement pour l'innovation, la qualité et la portée de ses programmes d'interprétation. Le Musée est considéré comme une institution nationale qui rejoint les publics canadiens et internationaux par l'entremise de ses programmes et de ses services.

III. **RECHERCHE MUSÉALE ET COLLECTIONS** – Principal résultat attendu : Le Musée est reconnu comme un lieu de rendez-vous national et international pour l'exploration et le dialogue sur les questions de droits de la personne et pour la qualité, l'intégrité, l'équilibre et l'impact de ses fonctions de recherche et d'études. Le programme d'histoire orale du Musée et la base de données d'études portant sur les droits de la personne continuent de croître en vue de documenter les expositions et la programmation et de remplir le mandat du Musée en recueillant et en préservant les témoignages de droits de la personne.

IV. **GÉRANCE ET GESTION D'ENTREPRISE** – Principal résultat attendu : Le Musée fonctionne selon des politiques, procédures et systèmes qui sont conformes à la gestion saine d'un musée et à de solides pratiques de responsabilité, tout en permettant à la Société d'être souple et sensible aux conditions changeantes. Le Musée est reconnu comme un lieu respectueux, engageant et propice au travail, et continue d'attirer et de retenir du personnel de qualité.

V. **REVENUS AUTOGÉNÉRÉS ET DÉVELOPPEMENT** – Principal résultat attendu : Le Musée est en mesure d'augmenter ses crédits annuels afin de compenser les coûts de fonctionnement et de livraison de ses programmes par l'entremise de ses revenus autogénérés, notamment : la vente au détail, les entrées, les adhésions et la location de ses installations; les commandites d'entreprises; et les relations collaboratives. Le Musée soutient la campagne de collecte de fonds des Amis du MCDP.

VI. **INSTALLATIONS** – Principal résultat attendu : Le Musée gère efficacement ses installations temporaires. Les nouvelles installations du Musée sont opérationnelles, entièrement accessibles et répondent aux objectifs de certification LEED Argent et aux économies projetées avec son infrastructure TI qui soutient les opérations et la programmation et satisfait les besoins et les normes de qualité. Les installations permanentes et temporaires fournissent un environnement sûr pour le personnel et le public.

VII. **CHEF DE FILE ET RÔLE NATIONAL** – Principal résultat attendu : Le Musée joue un rôle de chef de file national et aide la communauté muséale locale, nationale et internationale dans la livraison d'une expérience culturelle et patrimoniale à tous les Canadiens et Canadiennes.

Priorités stratégiques et analyse des risques

Afin de progresser au niveau des principaux résultats à long terme du Musée, l'accent sera mis, en 2013-2014, sur quatre priorités stratégiques permettant de l'orienter vers l'ouverture prévue en 2014 – dont la date précise reste à être confirmée – et de devenir un musée pleinement opérationnel au-delà de cette date. Ces priorités stratégiques constituent la base des engagements de cinq ans du Musée et de ses objectifs et activités clés pour les deux premières années du Plan.

#1 GESTION DE PROJET – Le Musée continuera de gérer avec diligence tous les aspects du projet en insistant particulièrement sur le respect de l'échéancier maître du projet en vue de l'ouverture de 2014 et sur le respect de l'enveloppe budgétaire totale du projet, qui est de 351 millions de dollars.

#2 GRANDE OUVERTURE – Le Musée ciblera ses efforts sur la finalisation d'une série d'expositions et de programmes inauguraux conformes au mandat de l'organisme, qui répondent aux attentes des Canadiens et des Canadiennes et qui sont une source de fierté pour tous les Canadiens et Canadiennes à l'occasion de la grande ouverture.

#3 AMENER LE MUSÉE AUX CANADIENS ET CANADIENNES – Le Musée continuera ses efforts afin de se rendre accessible à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes d'un bout à l'autre du pays et continuera d'engager diverses collectivités dans le développement de ses programmes et activités.

#4 EFFICACITÉ ET OPTIMISATION – Le Musée poursuivra ses efforts afin d'améliorer la productivité, de contenir les coûts, d'augmenter ses efficacités et de maximiser ses économies dans la mesure du possible, sans compromettre les autres priorités stratégiques.

Le Musée a recensé les domaines de risque clés suivants pour la période de planification, ainsi que des stratégies d'atténuation, ce qui a contribué à documenter les priorités stratégiques décrites ci-dessus.

Terminer le Musée à temps pour la grande ouverture de 2014 et dans les limites de son budget de 351 millions de dollars. Un directeur de projet expérimenté a été embauché afin de diriger la mise en œuvre de tous les volets du projet, de veiller au respect des échéances et de livrer le projet sans dépassement des coûts.

Retenir et attirer le personnel clé essentiel au développement et au progrès du Musée. Le Musée engage des ressources d'équipe afin de stimuler une vision et une stratégie communes et de favoriser le travail d'équipe au sein du personnel, tout en améliorant ses techniques d'embauche et en effectuant une analyse sur la rétention du personnel.

Atteindre ses cibles de revenus autogérés et de contributions après l'inauguration et faire en sorte que les Amis puissent amasser les fonds nécessaires pour respecter les obligations financières. Le Musée formera des alliances stratégiques avec d'autres organisations afin de partager des ressources et d'atteindre des objectifs communs en vue de contribuer à équilibrer les coûts liés à la programmation, aux activités inaugurales, à l'élaboration et à la recherche du contenu, et les autres dépenses de fonctionnement. Le Musée continuera aussi d'appuyer les efforts de collecte de fonds des Amis.

Gérer les attentes des donateurs, des collaborateurs et du public canadien, ou y répondre. Le Musée poursuit son engagement avec les collectivités et les individus. Un plan stratégique complet de communication a été développé afin d'atteindre des objectifs de communication clés auprès de publics cibles, en plus du grand public.

Afin d'appuyer la réalisation du présent Plan d'entreprise, une augmentation considérable de la dotation est prévue au cours des exercices 2013-2014 et 2014-2015 de façon à doter pleinement le Musée du personnel nécessaire au fonctionnement en vue de l'inauguration.

Le budget total de fonctionnement du MCDP pour 2013-2014 sera de 21,752 millions de dollars : 21,7 millions de dollars de crédits parlementaires et 52 000 dollars de revenus (estimation). Les dépenses d'immobilisations prévues sont de 40,56 millions de dollars en 2013-2014, principalement pour compléter l'aménagement des espaces publics et d'exposition à l'intérieur du bâtiment, ainsi que la conception, la construction et l'installation des expositions.

TABLE DES MATIÈRES

1.0 MANDAT DU MUSÉE 8
- 1.1 *Mandat et principes directeurs*
- 1.2 *Liens avec les priorités du gouvernement*

2.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ 10
- 2.1 *Loi habilitante*
- 2.2 *Structure de gouvernance*
- 2.3 *Architecture d'alignement des programmes*
- 2.4 *Dépenses par programme*

3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES 14
- 3.1 *Survol de l'environnement*
- 3.2 *Analyse des risques*
- 3.3 *Priorités stratégiques*
- 3.4 *Résultats comparés aux objectifs 2012-2013*

4.0 RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES ET MESURES DE LA PERFORMANCE 17
- 4.1 *Domaine de résultat clé n° 1 : Expositions et expérience des visiteurs*
- 4.2 *Domaine de résultat clé n° 2 : Rayonnement et mobilisation*
- 4.3 *Domaine de résultat clé n° 3 : Recherche muséale et collections*
- 4.4 *Domaine de résultat clé n° 4 : Gérance et gestion d'entreprise*
- 4.5 *Domaine de résultat clé n° 5 : Revenus autogénérés et développement*
- 4.6 *Domaine de résultat clé n° 6 : Installations*
- 4.7 *Domaine de résultat clé n° 7 : Chef de file et rôle national*

5.0 ANALYSE FINANCIÈRE 29
- 5.1 *Budget de fonctionnement*
- 5.2 *Budget d'immobilisations*
- 5.3 *États de la situation financière pro forma*
- 5.4 *États des résultats d'exploitation pro forma*
- 5.5 *États des flux de trésorerie pro forma*
- 5.6 *Résumé du budget d'immobilisations*

ANNEXE : HISTOIRE DE LA SOCIÉTÉ 41

1.0 MANDAT DU MUSÉE

1.1 MANDAT ET PRINCIPES DIRECTEURS

Le mandat du Musée canadien pour les droits de la personne, tel que décrit dans la *Loi sur les musées*, se lit ainsi :

« Explorer le thème des droits de la personne, en mettant un accent particulier sur le Canada, en vue d'accroître la compréhension du public à cet égard, de promouvoir le respect des autres et d'encourager la réflexion et le dialogue. »

Le MCDP aspire à offrir à ses visiteurs une rencontre inspirante autour des droits de la personne, tout en dépassant les attentes des Canadiens et Canadiennes en regard des consultations publiques efficaces.

L'énoncé de mission et la vision du Musée s'articulent autour des principes directeurs suivants :

Inspirer la réflexion et le dialogue au sujet des droits de la personne

Le Musée canadien pour les droits de la personne fait partie de ces projets remarquables qu'on ne voit qu'une fois par génération, qui illustrent notre détermination à protéger la liberté et la démocratie. On y présente les événements et les champions du domaine des droits de la personne, et tous sont invités à participer aux conversations en constante évolution qui portent sur ces droits. Le Musée permet au public de mieux comprendre l'importance des droits de la personne, stimule un dialogue éclairé sur le sujet, et invite les participants à reconnaître l'actualité des événements liés aux droits de la personne – ceux d'hier et d'aujourd'hui, ceux d'ici et d'ailleurs. Il s'agit d'un endroit inspirant où les visiteurs pourront en apprendre plus et participer à des discussions sur la détermination de personnes et de peuples qui ont travaillé pour faire progresser la cause des droits de la personne au Canada et partout dans le monde.

L'engagement du Canada à l'égard des droits de la personne

Le Canada a une longue tradition de respect pour la diversité et la primauté du droit; le pays impose des normes élevées à cet égard, tant pour lui-même que pour les autres. Le Musée canadien pour les droits de la personne constitue une expérience muséologique novatrice et révolutionnaire qui permet de faire connaître le développement des concepts en matière de droits de la personne dans le monde et le rôle important qu'y joue le Canada. Nous avons des responsabilités et des droits inhérents envers la race humaine, qui ont été définis et codifiés au fil du temps dans des traités, des politiques, des lois et des déclarations. Le Musée canadien pour les droits de la personne offre un lieu sûr et passionnant où cultiver le respect et la gratitude pour ces droits qui nous ont été légués. Nous témoignons ainsi de nos honnêtes efforts d'amélioration continue, pour qu'en affirmant et en protégeant nos libertés fondamentales, nous soyons meilleurs de jour en jour.

Une extraordinaire rencontre entre architecture et droits de la personne

Le bâtiment emblématique du Musée canadien pour les droits de la personne a été judicieusement érigé à la jonction historique de deux rivières, en un lieu connu sous le nom de La Fourche, à Winnipeg, tout près du coeur même du Canada. Depuis plus de cinq mille ans, cet endroit est un important lieu de rendez-vous et de halte pour ceux qui poursuivent ensuite leur route. Cet édifice visionnaire fait honneur à cette tradition de rencontres et d'échanges en invitant les gens à participer à un voyage d'exploration des droits de la personne. Depuis ses racines en passant par ses sentiers sinueux jusqu'au nuage de verre qui l'enveloppe et jusqu'à sa présence numérique multimodale, le Musée canadien pour les droits de la personne est un symbole des progrès réalisés dans le domaine des droits universels de la personne.

Un contenu dynamique et accessible sur les droits de la personne

Le Musée canadien pour les droits de la personne a ré-imaginé l'expérience muséale en adoptant une conception inclusive qui définira de nouvelles normes canadiennes et mondiales en matière d'accessibilité universelle. Fusionnant forme et contenu, sur place et en ligne, au moyen de programmation immersive et d'expériences numériques, le Musée canadien pour les droits de la personne raconte les moments marquants de l'histoire des droits de la personne et procure un accès inclusif et inégalé au contenu relatif aux droits de la personne.

Une ressource fiable pour l'apprentissage des droits de la personne

Le Musée canadien pour les droits de la personne se donne la mission de fournir des renseignements objectifs, équilibrés et fiables sur un large éventail de sujets touchant les droits de la personne. En partenariat avec des organisations et des établissements parmi les meilleurs au monde, le Musée canadien pour les droits de la personne assure l'intégrité, l'exactitude et la crédibilité des recherches qu'il réunit et diffuse. Les participants pourront ainsi utiliser ces ressources pour examiner le contenu du Musée d'un oeil critique, former leurs propres points de vue et faire connaître leurs histoires liées aux droits de la personne. Le Musée canadien pour les droits de la personne s'efforce d'être une source d'information digne de confiance sur les droits de la personne, pour le Canada et le monde entier.

1.2 LIENS AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

À titre de musée national, le Musée canadien pour les droits de la personne est membre du portefeuille du Patrimoine canadien et est par conséquent chargé de contribuer à la réalisation des objectifs de la politique du gouvernement du Canada liés aux secteurs de résultats décrits ci-dessous et d'harmoniser le résultat de ses programmes avec le cadre d'ensemble du gouvernement.

Domaines de résultats harmonisés :

- *une culture canadienne dynamique et un riche patrimoine canadien;*
- *une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale.*

2.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

2.1 LOI HABILITANTE

Le Musée canadien pour les droits de la personne est une société d'État créée en 2008 par un amendement à la *Loi sur les musées*.

En plus de la *Loi sur les musées*, le MCDP est également régi par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il est également conforme à d'autres lois, y compris la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*; la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur les langues officielles* et le *Code canadien du travail*.

2.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration constitue l'organe de la Société qui est responsable de la gouvernance du Musée devant le Parlement, par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des langues officielles. La *Loi sur les musées* prévoit un conseil composé d'un maximum de onze membres, nommés par le ministre du Patrimoine canadien et des langues officielles, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le Conseil d'administration a la responsabilité principale de veiller à ce que le Musée remplisse son mandat et son rôle concernant les politiques publiques, que les ressources financières, humaines et en capitaux confiées à l'institution sont administrées dans les meilleurs intérêts du Musée et du public, et que les questions stratégiques touchant les activités du Musée et ses affaires sont prises en considération de façon appropriée.

Les travaux du Conseil d'administration sont soutenus par quatre comités : le Comité de vérification, le Comité des ressources humaines et de la gouvernance, le Comité du contenu et le Comité exécutif. Le quorum pour le Conseil d'administration et ses comités est atteint lorsque la moitié au moins de ses membres est présente, sauf si le Conseil d'administration en décide autrement.

Le Comité de vérification est chargé de la conformité envers les normes d'intégrité, de la communication des informations financières, des systèmes de contrôle interne et du rendement global du Musée. Le Comité de vérification garantit également que le Musée remplit toutes les exigences énoncées à l'article 148 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le rôle du Comité des ressources humaines et de la gouvernance est d'aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses obligations relatives aux ressources humaines et de la politique de rémunération, ainsi que la planification et du développement de la relève des cadres supérieurs. En outre, le Comité des ressources humaines et de la gouvernance est chargé de formuler des recommandations concernant l'efficacité du Conseil d'administration et les questions de gouvernance.

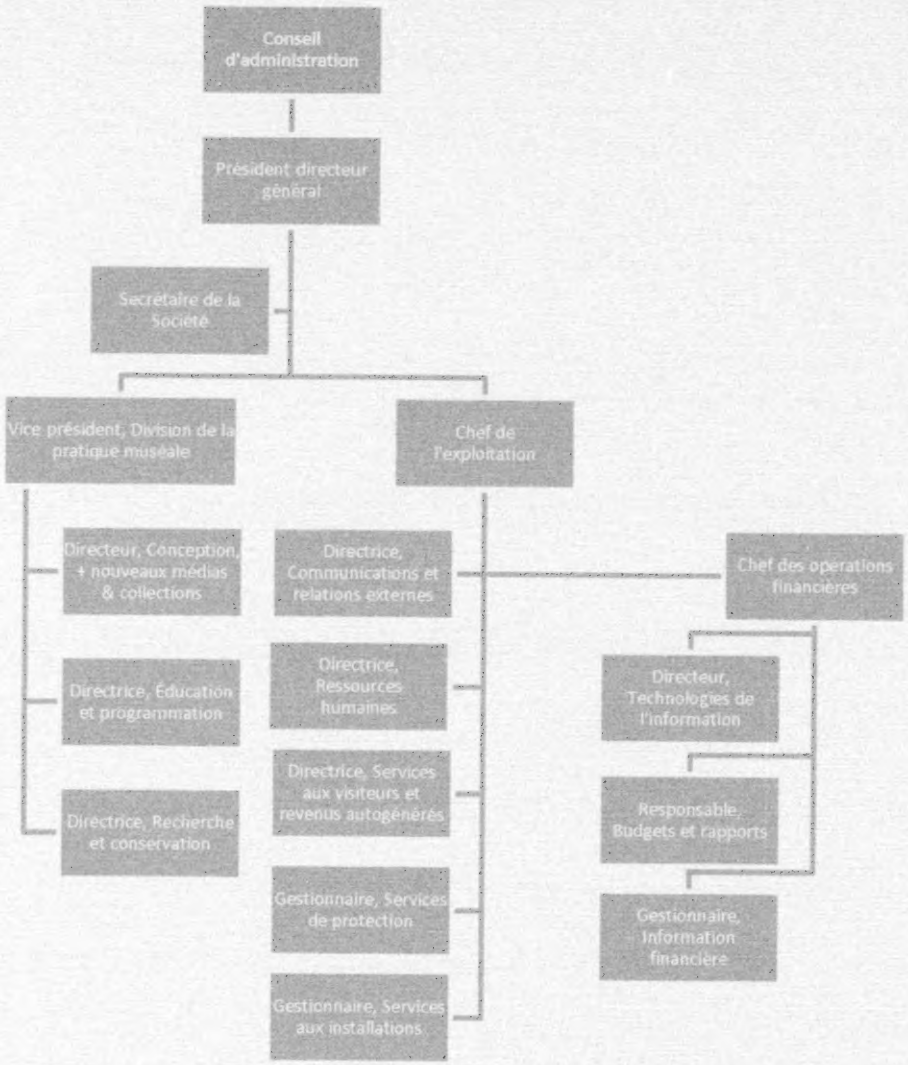
Le Comité du contenu a la responsabilité de surveiller les questions qui concernent directement l'expérience globale des visiteurs, en particulier en ce qui a trait à l'accomplissement du mandat, de la vision et des principes directeurs du Musée.

Le Comité exécutif, lequel est composé du président du Conseil d'administration, de la présidente du Comité de vérification, du président du Comité des ressources humaines et de la gouvernance et de la présidente du Comité du contenu, a été créé pour aider à accélérer les décisions entre les réunions du Conseil d'administration si cela s'avère nécessaire dans des circonstances inhabituelles.

La seconde assemblée annuelle publique a eu lieu à Winnipeg le 6 décembre 2012, avec diffusion directe en ligne afin d'élargir la participation du public. La réunion proposait un résumé des récentes activités du Musée et a fourni aux membres du public l'occasion de poser des questions. Le président du Conseil d'administration et le président-directeur général du Musée ont tous deux prononcé des mots de bienvenue, puis la chef des opérations financières a donné un bref rapport sur les finances et la construction. Des membres de l'équipe de la recherche et de la programmation du Musée ont participé à une table ronde présidée par la directrice des communications et des relations externes et conçue pour mettre en perspective l'envergure des activités en cours en vue de l'inauguration. Quatre autres membres du Conseil d'administration étaient aussi présents à la réunion.

Le président-directeur général, soutenu par une équipe de direction, est responsable devant l'ensemble du Conseil d'administration de la gestion quotidienne du rendement de la Société, de sa viabilité à long terme et de la réalisation de ses objectifs. Le président-directeur général est membre *ex officio*, sans droit de vote, de chacun des comités du Conseil d'administration.

Structure de gouvernance



2.3 ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES

Les crédits parlementaires du Musée sont attribués selon l'architecture d'alignement des programmes comme suit :

1. Gérance et gestion d'entreprise :
   - Gouvernance d'entreprise
   - Administration
   - Revenus autogénérés
   - Marketing, communications et relations collaboratives
2. Installations :
   - Opérations de construction
   - Installations temporaires
3. Contenu et programmation du Musée :
   - Expositions accessibles et intéressantes
   - Programmation éducative qui encourage la réflexion et le dialogue
   - Recherche et études bien fondés
   - Rayonnement, mobilisation et service

2.4 DÉPENSES PAR PROGRAMME

Le graphique 1 montre la répartition, par programme, du budget de fonctionnement du Musée pour 2013-2014, qui s'élève à 21,752 millions de dollars en dépenses. Pour une description des dépenses dans chaque programme, voir les pages 31 à 33.

Graphique 1 : Dépenses opérationnelles par programme pour 2013-2014

3.0 ENJEUX STRATÉGIQUES

3.1 SURVOL DE L'ENVIRONNEMENT

Le MCDP doit être réactif, adaptatif et branché sur son environnement. Les tendances sociales et économiques ainsi que les réalités technologiques ont tous un impact potentiel sur les succès du Musée, et ce, à court comme à long terme.

Les changements démographiques : Le Musée doit être accessible à tous les visiteurs, y compris ceux et celles pour qui l'anglais ou le français n'est pas la langue maternelle, et trouver des façons de devenir une destination pour l'ensemble de la population canadienne.

Le milieu de l'éducation et de la programmation : La sensibilisation croissante du grand public et les actions en matière de droits de la personne sont une évidence au Canada, en particulier dans le système d'éducation. Des programmes et ressources facilement accessibles pour les éducateurs qui appuient le contenu des cours de toutes les provinces et de tous les territoires sont très demandés et peuvent aussi créer des possibilités d'obtenir de nouveaux donateurs et de nouvelles subventions et commandites.

L'environnement économique : En ces temps de croissance économique modeste et de restrictions fiscales, le Musée doit refléter les ajustements que les gouvernements et la population sont forcés de faire d'un bout à l'autre du pays. Bien que les gestes philanthropiques aient diminué au cours de la récente crise économique mondiale, les dons de bienfaisance se rétablissent. Le MCDP continue de former des alliances stratégiques afin de partager les coûts et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Nouveaux médias et technologies : En tant que nouvelle entité, le Musée a la possibilité d'intégrer les technologies qui offriront une expérience enrichie aux visiteurs par l'utilisation d'appareils personnels, en offrant des médias liés aux collections, en rendant des ressources en ligne facilement accessibles, en permettant aux visiteurs de créer leurs propres éléments d'exposition, en numérisant les collections et en facilitant la mobilisation civique et sociale. Les nouveaux médias constituent également une occasion pour le Musée d'atteindre des publics spécialisés passionnés du monde entier.

Le tourisme : Les statistiques sur le tourisme à Winnipeg sont à la hausse et on prévoit qu'elles poursuivront leur ascension. Les organismes locaux, provinciaux et nationaux de promotion et de tourisme reconnaissent la possibilité de faire du MCDP une attraction et une destination.

3.2 ANALYSE DES RISQUES

Le Musée a recensé les domaines de risque clés suivants et des stratégies d'atténuation :

Terminer le Musée à temps pour la grande ouverture de 2014 et dans les limites de son budget de 351 millions de dollars. Un directeur de projet expérimenté a été embauché afin de diriger la mise en œuvre de tous les volets du projet, de veiller au respect des échéances et de livrer le projet sans dépassement de coûts.

Retenir et attirer le personnel clé essentiel au développement et au progrès du Musée. En prenant de la maturité, le Musée continue d'améliorer et de peaufiner ses techniques d'embauche afin de choisir les meilleurs candidats possibles pour les postes clés. La direction engage aussi des ressources d'équipe afin de stimuler une vision et une stratégie communes et de favoriser le travail d'équipe au sein du personnel.

Atteindre ses cibles de revenus autogérés et de contributions après l'inauguration et faire en sorte que les Amis puissent amasser les fonds nécessaires pour respecter les obligations financières. Le Musée a développé de nombreuses stratégies afin de contribuer à financer la programmation et les activités inaugurales, ainsi que pour partager les coûts du développement et de la recherche du contenu et des autres dépenses de fonctionnement. Le Musée continuera d'appuyer les efforts de collecte de fonds des Amis en leur permettant d'utiliser les installations du MCDP, en offrant des visites guidées, des conférenciers pour les activités publiques ainsi que du matériel lié au contenu et aux expositions du Musée.

Gérer les attentes des donateurs, des collaborateurs et du public canadien, ou y répondre. Les collectivités et les individus ont permis de documenter le processus visant à décider quels témoignages seront utilisés au Musée et de quelle façon, tout en servant de plateforme au développement de relations collaboratives clés avec les programmes éducatifs et publics du Musée. Soutenu par une unité de travail de relations avec les intervenants, le Musée entend poursuivre cette mobilisation jusqu'à l'ouverture et par la suite. Un plan de communication stratégique global a été développé pour atteindre de nouveaux objectifs de communication clés à des publics ciblés, en plus du grand public.

Le Musée continuera également à se doter d'une base solide pour l'inclusion, la participation et le respect des collectivités autochtones, soit les Premières nations, les Inuits et les Métis, en les faisant participer à la création de programmes qui reflètent la vision du monde des peuples autochtones du Canada ainsi que les questions liées aux droits et à l'humanité.

3.3 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

En vue de progresser en regard des résultats à long terme du Musée, et en tenant compte des facteurs environnementaux clés et des facteurs de risque indiqués plus haut pour les deux prochaines années, le Musée portera son attention sur les quatre priorités stratégiques suivantes définies par le Conseil d'administration :

#1 GESTION DE PROJET – Le Musée continuera de gérer avec diligence tous les aspects du projet en insistant particulièrement sur le respect de l'échéancier maître du projet en vue de l'ouverture de 2014 et sur le respect de l'enveloppe budgétaire totale du projet, qui est de 351 millions de dollars.

#2 GRANDE OUVERTURE – Le Musée ciblera ses efforts sur la finalisation d'une série d'expositions et de programmes inauguraux conformes au mandat de l'organisme, qui répondent aux attentes des Canadiens et des Canadiennes et qui sont une source de fierté pour tous les Canadiens et Canadiennes à l'occasion de la grande ouverture.

#3 AMENER LE MUSÉE AUX CANADIENS ET CANADIENNES – Le Musée continuera ses efforts afin de se rendre accessible à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes d'un bout à l'autre du pays et continuera d'engager diverses collectivités dans le développement de ses programmes et activités.

#4 EFFICACITÉ ET OPTIMISATION – Le Musée poursuivra ses efforts afin d'améliorer la productivité, de contenir les coûts, d'augmenter ses efficacités et de maximiser ses économies dans la mesure du possible, sans compromettre les autres priorités stratégiques.

3.4 RÉSULTATS COMPARÉS AUX OBJECTIFS 2012-2013

Le plus visible des nombreux avancements du Musée au cours du dernier exercice a été l'achèvement de l'extérieur du bâtiment, ce joyau architectural unique, avec l'installation de la dernière plaque de verre. En mars 2013, le bâtiment extérieur était terminé, laissant seulement l'aménagement paysager pour le printemps 2013.

Dans les coulisses, le Musée a franchi une grande étape d'un autre genre. Après des années de consultation, de développement et de conception de projet, le Musée a lancé le début d'une transition essentielle de la planification vers les opérations. La mise au point de nos expositions, programmes et espaces intérieurs peut maintenant passer de la conception à la construction et de la préparation à la production.

Le fonctionnement du Musée jusqu'en 2012-2013 se collait aux critères de référence d'achèvement de projet mis en place en partenariat avec le directeur de projet externe du MCDP. Le directeur de projet a fourni un contrôle externe de toutes les grandes activités de projet, y compris le processus d'attribution de contrats, la gestion du calendrier et des coûts, et le contrôle des décisions sur le contenu.

L'aménagement des espaces de bureaux pour le personnel, initialement prévu pour février 2013, a été reporté de plusieurs mois en tant que mesure de rentabilité et afin de ne pas perturber la productivité du travail ou d'exposer le personnel à des risques de construction.

Rendre le Musée opérationnel demeurera la priorité, en route vers son ouverture en 2014. Ce travail s'est poursuivi en 2012-2013 avec le développement du programme de ventes d'adhésion du Musée et des programmes publics et éducatifs. La programmation pré-inaugurale déjà en cours en 2012-2013 comprenait une série de conférences dans plusieurs villes, des visites scolaires, des visites guidées et plus de 90 exposés et présentations faites par des membres du personnel du Musée.

Dans le même esprit de consultation et de dialogue qui a guidé tous les aspects de l'élaboration des expositions et de la création de la programmation, encore plus de partenaires ont été accueillis dans la grande famille du Musée en 2012-2013. La collaboration avec les 200 000 membres de la Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants, à titre d'exemple marquant, conduira à la création de la toute première trousse d'enseignement des droits de la personne à l'intention des enseignants et enseignantes – une ressource partagée qui changera comment les élèves acquièrent des connaissances sur les droits de la personne.

En terme de ressources humaines, le recrutement a commencé pour les membres du personnel qui seront en contact direct avec les visiteurs et on a entamé la planification d'un effort de recrutement de bénévoles, prévu au début de 2014.

4.0 RÉSULTATS CLÉS, STRATÉGIES ET MESURES DE RENDEMENT

Le présent Plan couvre une période de grands changements pour le Musée, car au cours de cette période, il passera de chantier de construction à musée entièrement opérationnel offrant une gamme complète de services au public.

En prévision de ce changement, de nouveaux résultats clés ont été développés au cours de 2012-2013 afin de peaufiner davantage les objectifs à long terme du Musée dans sept domaines distincts. Ces domaines sont les suivants :

- Expositions et expérience des visiteurs;
- Rayonnement et mobilisation;
- Recherche muséale et collections;
- Gérance et gestion d'entreprise;
- Revenus autogénérés et développement;
- Installations;
- Chef de file et rôle national.

Le Musée a aussi commencé à peaufiner ses processus de planification stratégique et de planification d'activités, et à élaborer un ensemble d'outils de mesure afin d'évaluer son rendement en fonction de chaque objectif. Les indicateurs de rendement et les cibles seront approfondis en 2013-2014, puis en 2014-2015 après l'ouverture du Musée.

4.1 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N°1 : EXPOSITIONS ET EXPÉRIENCE DES VISITEURS

Résultat clé attendu

Le Musée offre au visiteur des expériences intégrées assurant un voyage ininterrompu, accueillant et engageant autour droits de la personne. Les expositions et la programmation du Musée remplissent le mandat du Musée, encouragent la réflexion et le dialogue et engendrent un sentiment d'appartenance et de connexion pour tous les visiteurs de l'établissement. Les expositions du Musée sont inclusives, accessibles et à l'avant-garde des nouvelles applications multimédias. Le Musée est reconnu au niveau national et au-delà comme une destination touristique de choix.

Initiatives stratégiques

Initiative 1.1 – Programmes publics

Le Musée développera une gamme étendue d'activités et de programmes à la fois pour la grande ouverture et pour la période qui suivra. La programmation publique comprendra les visites guidées, des conférences, du théâtre, de la musique, des arts et des activités participatives destinées à améliorer l'expérience des visiteurs du Musée, à attirer de nouveaux visiteurs et à encourager les visites récurrentes. Un programme autochtone ciblé sera aussi développé en collaboration avec les collectivités autochtones et les aînés, en plus d'un programme de visites guidées destiné au grand public où l'on interprètera l'importance de l'emplacement du Musée sur le territoire du Traité n° 1. On permettra ainsi aux visiteurs de mieux comprendre la vision du monde et des questions de droits et d'humanité chez les Autochtones du Canada.

Initiative 1.2 – Expositions mobilisatrices et immersives

Le contenu mis en valeur dans les expositions du Musée sera en mutation constante et dynamique. Il sera présenté par une variété de médias, dont les objets, les artéfacts, les environnements bâtis, le film d'immersion, la technologie et les nouveaux médias. Le Musée offrira une expérience unique et différente à chaque visite.

Initiative 1.3 – Droits d'entrée et services aux visiteurs

Le Musée planifiera et rendra opérationnels tous les aspects des fonctions liées aux services aux visiteurs afin de veiller à ce que les visiteurs soient en mesure de profiter d'une expérience ininterrompue et accueillante dès qu'ils franchissent les portes et longtemps après avoir quitté le bâtiment. L'élément central des services aux visiteurs sera un programme d'accompagnateurs

du Musée, substitut économique et mobilisateur aux modèles de sécurité conventionnelle et de personnel de première ligne des musées. Tous les services du Musée seront dispensés dans les deux langues officielles.

Initiative 1.4 – Conception inclusive

Le Musée adoptera une approche de conception inclusive pour son contenu, ses mécanismes de prestation, sa programmation, ses opérations et ses services. Le but de la conception inclusive est de créer une expérience équivalente pour les personnes de tous âges, de toutes capacités et de toutes les cultures. Le Musée continuera de mobiliser activement les représentants de diverses collectivités aux intérêts divers en matière de capacité, d'accessibilité et de conception universelle et inclusive afin de conseiller le Musée sur la façon de se faire inclusif et accessible. Le Musée pourra ainsi améliorer sa durabilité et son efficience, tout en mobilisant davantage ses visiteurs.

Initiative 1.5 – Cérémonies d'ouverture

Le Musée planifiera et réalisera une série d'initiatives et d'activités destinées à mobiliser et à rejoindre des publics de partout au Canada et au-delà des frontières du pays. Ces activités se dérouleront pendant les quelques mois précédant l'ouverture. Un groupe de travail composé d'employés du Musée et de consultants externes chapeautera le développement du plan complet des cérémonies de la grande ouverture.

Mesures de rendement – Expositions et expérience des visiteurs

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2013-2014	CIBLE 2014-2015
Les visiteurs du Musée sont enrichis par leur expérience et ont une compréhension plus approfondie du sujet. Les besoins et exigences des visiteurs sont satisfaits au cours de la visite.	Sondage de satisfaction des visiteurs et rétroaction des groupes de discussion	s/o	Collecte des données de référence
	Sondages de satisfaction face à la programmation publique et rétroaction des groupes de discussion	s/o	Collecte des données de référence
Participation et utilisation des services offerts sur place du Musée.	Nombre de visiteurs du Musée	s/o	170 000 visiteurs
	Nombre de membres du Musée	s/o	5 000 membres
	Nombre de participants aux visites estivales	2 000 participants	Les visites guidées ne se poursuivront pas après la grande ouverture
	Nombre de participants aux programmes publics du Musée	s/o	Collecte des données de référence

4.2 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N°2 : RAYONNEMENT ET MOBILISATION

Résultat attendu

Le Musée est reconnu nationalement et internationalement pour l'innovation, la qualité et la portée de ses programmes d'interprétation. Le Musée est considéré comme une institution nationale qui rejoint les publics canadiens et internationaux par l'entremise de ses programmes et de ses services.

Initiatives stratégiques

Initiative 2.1 – Programmes éducatifs
Le Musée travaillera en collaboration et en coopération avec les enseignants des écoles provinciales et territoriales de tout le pays afin de développer des programmes éducatifs inauguraux accompagnés de renseignements pré- et post-visite destinés à compléter le contenu de cours et à enrichir l'offre éducative en matière de droits de la personne. Cette mesure encouragera les groupes scolaires canadiens à se rendre à Winnipeg afin de faire l'expérience du Musée et prendre part aux programmes éducatifs sur les droits de la personne.

Initiative 2.2 – Programme national de stages d'études
Le Musée planifiera, élaborera et proposera un programme national pour élèves et étudiants offrant de nombreux points d'entrée et de choix de programme aux participants. Le programme national de stages d'études fera l'objet d'un projet pilote en 2015 par l'entremise de collaborations avec d'autres organisations partageant les mêmes objectifs. Le Musée pourra ainsi mettre à l'essai et roder le programme auprès d'un nombre restreint d'élèves et d'étudiants tout en mobilisant d'autres organismes, dans le but de réduire les coûts de prestation du programme.

Initiative 2.3 – Mobilisation du public
Le Musée continuera d'élargir la conversation et de mobiliser les Canadiens et les Canadiennes dans un dialogue important et continu destiné à nourrir un sentiment de lien véritable avec le Musée. Le Musée continuera à développer des relations avec des organismes communautaires dans le but de répondre aux préoccupations potentielles, de recueillir davantage d'appuis pour le Musée et de soutenir plus encore la recherche et la programmation du Musée. Cette démarche comprend la mobilisation proactive de collectivités dont les témoignages ne sont pas traités dans les expositions inaugurales, afin de veiller à ce que leur histoire soit entendue et intégrée dans la mesure du possible dans notre planification future.

Initiative 2.4 – Communication
Le Musée tentera de faire mieux comprendre pourquoi le Musée a été construit et ce qu'il entend faire une fois ouvert. Par l'utilisation accrue des nouvelles et des médias sociaux, le Musée tentera de cultiver la confiance du public envers le Musée, de communiquer ses avantages et sa valeur et de clarifier les malentendus concernant son mandat et ses objectifs.

Initiative 2.5 – Présence Web et expérience en ligne

Le Musée continuera de développer sa présence en ligne et d'offrir des programmes virtuels destinés à un public national. Le Musée partagera des renseignements sur les droits de la personne provenant d'ailleurs en ligne ainsi que des témoignages personnels sur les droits de la personne, et stimulera la réaction et la réflexion en évitant de prendre parti.

Mesures de rendement – Rayonnement et mobilisation

<table>
<tr><th>RÉSULTAT</th><th>INDICATEUR</th><th>CIBLE 2013-2014</th><th>CIBLE 2014-2015</th></tr>
<tr><td>Le Musée est en mesure de rejoindre un public national.</td><td rowspan="2">Collecte des données de référence sur les médias sociaux, le site Web et les autres médias de communication. Les indicateurs et cibles de rendement pour ce résultat seront définis en 2013-2014.</td><td rowspan="2">Collecte des données de référence</td><td rowspan="2">À développer</td></tr>
<tr><td>Participation et utilisation de l'offre virtuelle du Musée.</td></tr>
</table>

4.3 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N°3 : RECHERCHE MUSÉALE ET COLLECTIONS

Résultat attendu

Le Musée est reconnu comme un lieu de rendez-vous national et international pour l'exploration et le dialogue sur les questions de droits de la personne et pour la qualité, l'intégrité, l'équilibre et l'impact de ses fonctions de recherche et d'études. Le programme d'histoire orale du Musée et la base de données d'études portant sur les droits de la personne continuent de croître en vue de documenter les expositions et la programmation et de remplir le mandat du Musée en recueillant et en préservant les témoignages de droits de la personne.

Initiatives stratégiques

Initiative 3.1 – Recherches et études bien fondées

Le Musée conservera un service interne de recherche, formé de spécialistes de divers sujets et d'académiciens, afin de développer et de maintenir des bases à jour et pertinentes pour les expositions et les programmes du Musée. L'équipe de recherche continuera à soutenir les pratiques de recherche bien fondées et à faciliter le développement de pratiques de recherches originales sur les droits de la personne ainsi que les publications universitaires en favorisant un questionnement participatif intensif (en mobilisant les collectivités et les individus dont les témoignages sont racontés par le Musée, notamment les Autochtones), en ciblant l'exploration du matériel d'archives, de bibliothèque et de musée en sa possession, en abordant et en évaluant de façon critique le matériel de source et en consultant des spécialistes externes.

Initiative 3.2 – Collections et programme d'histoire orale

Les musées sont habituellement centrés autour de collections physiques, mais le MCDP est un musée fondé sur des idées, des témoignages et le dialogue. Ainsi, les histoires orales jouent un rôle essentiel dans la recherche et le développement des collections du Musée tout en contribuant à la conservation et au partage des expériences de droits de la personne au Canada comme à l'étranger. Les histoires orales de défenseurs des droits de la personne bien connus ou obscurs seront capturés et conservés. L'enregistrement de ces entrevues servira à appuyer les expositions, les programmes et le Centre de référence du Musée.

Initiative 3.3 – Publications et activités professionnelles

En plus de conserver ses expositions et programmes pertinents et à jour, le Musée veillera à ce que ses recherches et l'expertise de ses spécialistes soit avec les milieux académique et populaire au moyen de symposiums, d'ateliers et d'autres activités. Dans cette veine, la mobilisation dans les publications académiques et populaires sera critique. Pour ce faire, le Musée développera un programme de publications qui comprendra à la fois des collections imprimées et en ligne. Ces activités permettront au Musée de développer une présence importante et robuste dans le discours global sur les droits de la personne.

Initiative 3.4 – Collaboration avec un institut de recherche

Le Musée continuera de cultiver des relations collaboratives avec des établissements académiques et scientifiques. Ces relations sont essentielles car elles facilitent l'accès à des ressources académiques importantes et variées, ce qui permet au Musée d'être à la fine pointe de la praxis en recherche et lui ouvre une panoplie de possibilités de collaborations stimulantes.

Mesures de rendement – Recherche muséale et collections

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2013-2014	CIBLE 2014-2015
Une collection nationale représentative est maintenue.	Nombre d'histoires orales enregistrées	132	140
Le Musée est reconnu pour son expertise en matière de droits de la personne.	Nombre d'invitations adressées au personnel du Musée pour prononcer des allocutions, participer à des conférences et présenter des exposés	12	12
	Nombre de travaux académiques en cours de publication académique	3	3

4.4 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N°4 : GÉRANCE ET GESTION D'ENTREPRISE

Résultat attendu

Le Musée fonctionne selon des politiques, procédures et systèmes qui sont conformes à la gestion saine d'un musée et à de solides pratiques de responsabilité, tout en permettant à la Société d'être souple et sensible aux conditions changeantes. Le Musée est reconnu comme un lieu respectueux, engageant et propice au travail et continue d'attirer et de retenir du personnel de qualité.

Initiatives stratégiques

Initiative 4.1 – Politiques et procédures complètes
Le Musée développera une série complète de politiques et de procédés afin de soutenir et de guider toutes les activités du Musée et faciliter l'utilisation des ressources conformément aux priorités. Comme pour toute organisation de cette taille en démarrage, le processus de définition et de création de l'ensemble des politiques requises est considérable.

Initiative 4.2 – Planification stratégique, budget et gestion du rendement
Le Musée a commencé à peaufiner ses processus budgétaires et son cycle de planification stratégique afin de soutenir la planification de ses opérations à long terme. En 2013-2014, le Musée lancera le développement d'un cadre de mesure du rendement afin d'être en mesure de mieux comprendre ses succès et de repérer toute possibilité d'amélioration. Celui-ci comprendra une gamme complète de principaux indicateurs de rendement et de solides mécanismes de signalement.

Initiative 4.3 – Opérations transparentes et responsables
Le Musée a défini des pratiques exemplaires en gouvernance d'entreprise et en administration afin de procéder à une gérance bien fondée et rigoureuse de ses ressources. Le Musée s'efforce de fonctionner de façon transparente et de veiller à ce que la Société soit entièrement responsable et accessible à ses intervenants. Le Code de conduite du Musée, qui guide tous les membres du personnel, bénévoles, sous-traitants et consultants, est destiné à rehausser la confiance du public envers notre organisation, à maintenir et améliorer la réputation d'intégrité et de comportement éthique du Musée et offrir une avenue aux membres du personnel afin qu'ils puissent soulever en toute confiance toute question ou préoccupation qui sera reçue avec respect et traitée de façon responsable. Le Musée développe également un système de gestion et de prise en compte des registres et actifs d'information du Musée. La mise en œuvre de ce nouveau programme améliorera la capacité du Musée à répondre aux demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Initiative 4.4 – Formation et perfectionnement professionnel du personnel
Le Musée s'engage à faire progresser les compétences, les connaissances et les capacités de son personnel de façon à développer une main-d'œuvre qui respecte les besoins présents et futurs de l'organisation. Un poste à temps complet a été ajouté à la structure organisationnelle afin de

compléter une stratégie de formation, ainsi que de coordonner et de gérer la formation du personnel de première ligne au cours des mois précédant la grande ouverture. La formation organisationnelle et le perfectionnement professionnel en cours continueront d'être offerts à l'ensemble du personnel du Musée. Le Musée développera aussi une équipe de bénévoles hautement engagés qui aidera le MCDP à réaliser sa vision, particulièrement en matière d'expérience aux visiteurs, en offrant une gamme variée de services importants au public.

Initiative 4.5 – Attraction et rétention du personnel

Le Musée tente d'attirer et de retenir une équipe d'employés hautement mobilisés qui représentent les diverses collectivités qu'il dessert et s'engage à assurer un accès équitable à l'emploi, aux ressources et au soutien. Le Musée continuera d'améliorer son système de gestion du rendement afin de veiller à ce que tous les membres du personnel reçoivent des directives claires et bien documentées quant à leurs objectifs ainsi qu'une rétroaction et un encadrement réguliers et efficaces. Une politique de milieu de travail respectueux a été mise en place afin de prévenir le harcèlement ou la discrimination des membres du personnel et de traiter rapidement et efficacement tout conflit ou incident destructeur pouvant survenir en milieu de travail. La formation sur le respect en milieu de travail continuera d'être offerte à tout le personnel.

Initiative 4.6 – Langues officielles

Le Musée s'engage à promouvoir le respect des langues officielles du Canada et à offrir un service de haut calibre au public, en français comme en anglais. Bien que *Loi sur les langues officielles* désigne Winnipeg comme région anglaise pour ce qui est de la langue de travail, le Musée est une organisation nationale qui s'engage à surpasser les responsabilités requises dans les régions unilingues et a développé une politique sur les langues officielles destinée à guider ses opérations ainsi que ses services au public. Le Musée continue d'intégrer un milieu de travail bilingue et encourage les membres de son personnel à travailler dans la langue officielle de leur choix.

Mesures de rendement – Gérance et gestion d'entreprise

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2013-2014	CIBLE 2014-2015
Le Musée favorise un milieu de travail respectueux, inclusif et dynamique.	Nombres d'infractions à la Politique de respect en milieu de travail ou au Code de conduite	Aucune infraction	Aucune infraction
Le Musée fonctionne de façon transparente et accessible.	Nombre de plaintes fondées présentées aux bureaux des commissaires à la vie privée et à l'information	Aucune plainte fondée	Aucune plainte fondée
	Nombre de plaintes fondées présentées au Commissaire aux langues officielles	Aucune plainte fondée	Aucune plainte fondée

4.5 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N°5 : REVENUS AUTOGÉNÉRÉS ET DÉVELOPPEMENT

Résultat attendu

Le Musée est en mesure d'augmenter ses crédits annuels afin de compenser les coûts de fonctionnement et de livraison de ses programmes par l'entremise de ses revenus autogénérés, notamment : la vente au détail, les entrées, les adhésions et la location de ses installations; les commandites d'entreprises; et les relations collaboratives. Le Musée soutient la campagne de collecte de fonds des Amis du MCDP.

Initiatives stratégiques

Initiative 5.1 – Revenus autogénérés

À l'aide d'une stratégie de vente de statut de membre par niveau, qui comprend de multiples prix et catégories de membres, le Musée commencera à bonifier les crédits parlementaires avec la vente de cartes de membre en 2013-2014 et par les revenus générés par les entrées une fois les portes ouvertes en 2014-2015. Bien que le restaurant et le traiteur du Musée soient confiés à des tiers, le Musée fera la promotion active des divers espaces du Musée pouvant être loués pour des événements et continuera d'augmenter son offre de marchandise promotionnelle en vente dans la boutique du rez-de-chaussée du Musée. Cette marchandise continuera d'être offerte en ligne. Vers la fin de la période de planification, le Musée s'attend à être en mesure de commencer à développer et à mettre en marché une série d'expositions itinérantes qu'il pourra prêter à d'autres établissements.

Initiative 5.2 – Promotion du Musée

Au cours des prochains mois, le Musée développera une stratégie intégrée de marketing en compagnie des Amis du MCDP, dont l'objectif consistera à la fois à promouvoir la grande ouverture du Musée en 2014 et à soutenir les efforts de financement des Amis. Avec l'annonce imminente de la date de la grande ouverture, le Musée débutera une série d'initiatives de marketing percutantes afin de mousser l'intérêt et la curiosité envers le Musée et collaborera avec des organismes locaux, nationaux et internationaux afin de célébrer l'inauguration du Musée. Le Musée tentera de tirer profit du soutien d'importants leaders d'opinion afin d'inspirer les donateurs potentiels et de générer du soutien de la part des principaux intervenants.

Initiative 5.3 – Relations collaboratives stratégiques et financement de projet

Les relations collaboratives stratégiques et le financement du projet permettront au Musée de couvrir encore davantage les coûts de prestation associés à la programmation et aux autres frais de fonctionnement. En 2013-2014, le Musée passera en revue avec les Amis l'accès aux legs, les subventions et autres formes de soutien financier à des projets futurs particuliers en provenance d'organismes philanthropiques, de sociétés donatrices et de particuliers. Le Musée continuera aussi à rechercher des relations collaboratives et des alliances mutuellement bénéfiques dans le but de créer des efficiences opérationnelles, de réduire les dépenses, de rehausser le profil du Musée et d'appuyer la prestation de programmes et de contenu.

Mesures de rendement – Revenus autogénérés et développement

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2013-2014	CIBLE 2014-2015
Le Musée est en mesure de soutenir ses opérations et sa programmation par des revenus autogénérés.	Valeur totale des activités commerciales génératrices de revenus (incluant la vente au détail, les entrées, les cartes de membre et la location des installations)	52 000 $	1 533 000 $
	Valeur des commandites à la programmation et des subventions de fondations obtenues par les Amis.	s/o	200 000 $

4.6 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N°6 : INSTALLATIONS

Résultat attendu

Le Musée gère efficacement ses installations temporaires. Les nouvelles installations du Musée sont opérationnelles, entièrement accessibles et répondent aux objectifs de certification LEED Argent et aux économies projetées avec son infrastructure TI qui soutient les opérations et la programmation et satisfait les besoins et les normes de qualité. Les installations permanentes et temporaires fournissent un environnement sûr pour le personnel et le public.

Initiatives stratégiques

Initiative 6.1 – Gestion efficience des opérations du bâtiment et des installations

En 2013-2014, le bâtiment appartiendra pour la première fois entièrement au Musée et le Musée sera responsable d'en assumer toutes les exigences et les dépenses de fonctionnement. Les postes clés de gestion des installations continueront d'être comblés et le Manuel des opérations du bâtiment sera finalisé, un plan de gestion des installations sera préparé et intégré à toutes les facettes du fonctionnement du Musée. Le Musée surveillera de près les dépenses liées au bâtiment afin de s'assurer que les coûts soient contenus ou même minimisés dans la mesure du possible et s'est engagé à développer un programme de gestion verte afin de planifier plus avant les coûts à long terme et les efficacités des ressources.

Initiative 6.2 – Espaces productifs et sécuritaires

Le Musée s'efforcera de créer une atmosphère chaleureuse et invitante qui encourage le débat et la discussion sans compromettre la sécurité de ses visiteurs, bénévoles et employés. Des gardiens de sécurité en uniforme dirigés par une unité de sécurité centralisée seront en poste dans l'ensemble du Musée; cependant, le programme d'agents du musée servira à fournir les services de sécurité préliminaires en créant une atmosphère moins intimidante. En guidant sa

planification à partir de la politique de sécurité gouvernementale, le Musée se dotera d'une série de processus, dont un plan de gestion des urgences et un plan de continuité des activités afin de mettre en place les mesures nécessaires pour cerner et évaluer les menaces, atténuer les risques et réagir en cas d'incident. Le Musée poursuivra le processus de développement d'un système de gestion de la sécurité de l'information afin de veiller à ce que ses actifs d'information soient protégés adéquatement.

Mesures de rendement – Installations

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2013-2014	CIBLE 2014-2015
Les ressources fiscales sont allouées et utilisées de façon à optimiser l'atteinte des priorités du Musée	Coût d'exploitation total brut par m^2	Collecte des données de référence	Collecte des données de référence
	Programme de bâtiment vert	Octroi du statut LEED	Maintien du programme de bâtiment vert
Les fonctions des TI et des installations soutiennent efficacement et favorisent les besoins d'entreprise du service et de toutes ses unités fonctionnelles	Temps de fonctionnement total des systèmes de TI au cours des heures d'ouverture	Collecte des données de référence	En fonction à 99,999 % du temps
Le Musée offre un environnement sécuritaire aux visiteurs, au personnel, aux bénévoles et aux autres invités	Indice de gravité des incidents des services de sécurité	Collecte des données de référence	Collecte des données de référence

4.7 DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ N°7 : CHEF DE FILE ET RÔLE NATIONAL

Résultat attendu

Le Musée joue un rôle de chef de file national et aide la communauté muséale locale, nationale et internationale dans la livraison d'une expérience culturelle et patrimoniale à tous les Canadiens et Canadiennes.

Initiatives stratégiques

Initiative 7.1 – Relations collaboratives institutionnelles et échange des connaissances
À titre d'organisation du portefeuille de Patrimoine canadien qui est responsable de l'application de la politique des musées du Canada, le Musée cherche à aider les autres membres de la communauté des musées à remplir leur mandat auprès d'un nombre accru de Canadiens et de Canadiennes. Alors que le Musée continue de progresser vers sa grande ouverture, l'objectif des prochaines années consistera à développer des possibilités de collaboration avec d'autres établissements culturels du Manitoba. Par l'entremise du programme national de stages d'études, le Musée recherchera les possibilités de coordonner ses activités avec d'autres musées locaux afin d'encourager l'augmentation du nombre de visiteurs et une participation accrue aux expositions et programmes offerts ailleurs. Le Musée explore également la possibilité d'étendre le rayonnement de ses initiatives de perfectionnement professionnel en invitant d'autres établissements culturels locaux à prendre part aux séances de formation et de perfectionnement offertes au personnel du MCDP.

Initiative 7.2 – Participation et adhésion aux organismes muséaux
Les associations professionnelles offrent une tribune importante pour partager des connaissances, encourager l'innovation et découvrir les relations collaboratives et alliances stratégiques potentielles touchant tous les aspects des opérations du Musée. Le Musée demeurera membre des principales organisations comme l'Association canadienne des musées, l'Association des musées du Manitoba, l'Association internationale des administrateurs d'installations muséales et le Conseil international des musées, entre autres.

Initiative 7.3 – Collaboration avec les autres musées nationaux
Le Musée collabore avec les autres musées nationaux afin d'échanger des connaissances et de l'expérience, ainsi que pour déterminer les initiatives conjointes permettant d'améliorer son efficience et son efficacité.

Mesures de rendement

Les mesures de rendement en regard de cette rubrique seront développées au cours de l'année 2013-2014.

5.0 ANALYSE FINANCIÈRE

5.1 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Les crédits de fonctionnement du Musée sont de 21,7 millions de dollars par année. On s'attend à 52 000 dollars de revenus en 2013-2014 pour un budget total de fonctionnement de 21,752 millions de dollars pour 2013-2014 (les états financiers se trouvent à partir de la page 35).

Conformément aux priorités stratégiques établies pour les deux premières années du plan, les activités du Musée pour 2013-2014 se concentreront sur ce qui suit :

- L'achèvement du projet d'investissement englobant l'aménagement des galeries et la fabrication et l'installation des expositions;
- Le développement continu des infrastructures, du contenu et des programmes en vue de l'inauguration;
- La mise en œuvre de stratégies de marketing et de campagnes de sensibilisation soutenues, y compris la présence Web et l'expérience en ligne du Musée;
- La réalisation des plans de disponibilité opérationnelle pour l'ouverture du Musée au public en 2014-2015;
- L'amorce de la transition vers le fonctionnement opérationnel.

En 2014-2015 et après, on mettra l'accent sur les activités suivantes :

- L'accueil du public au Musée;
- Le début de la production de revenus par l'entremise des visites au Musée, des frais d'adhésion, de la programmation, de la location d'installations et des ventes au détail;
- L'embauche et la formation du personnel d'exploitation;
- La réalisation d'une inauguration mémorable et réussie;
- Le début de la livraison des programmes publics et éducatifs.

Après l'inauguration, le MCDP entend ajouter aux crédits parlementaires au moyen d'un certain nombre de sources de financement comprenant les revenus, les commandites et le soutien philanthropique.

Étant donné que le MCDP se trouve en dehors de la région de la capitale nationale et est un musée « d'idées » ou « de dialogue », il y a peu de données de comparaison. Les projections budgétaires reposent principalement sur les sources suivantes :

- Le Plan d'entreprise pour le fonctionnement préparé en 2006 pour les Amis du MCDP;
- Des données de référence pour le fonctionnement fournies par l'Association internationale des gestionnaires d'installations muséales (IAMFA) et les fabricants d'équipement;
- Des comparaisons avec d'autres musées nationaux lorsqu'approprié;
- Des études effectuées par le personnel du MCDP englobant des analyses de marché.

Principales hypothèses de planification financière

Sources de revenus

1. Droits d'entrée, frais d'adhésion et programmation

Aucun revenu provenant d'entrées, d'adhésions et de programmation n'est prévu pour 2013-2014, car le Musée ne sera pas ouvert.

Droits d'entrée – Les revenus de droits d'entrée commenceront après l'ouverture; c'est pourquoi il n'y a aucun revenu projeté en 2013-2014.

Frais d'adhésion – À la suite de l'élaboration d'une stratégie de frais d'adhésion gradués en 2012-2013 – ce qui devrait résulter en différentes catégories d'adhésion pour les familles, les aînés, les étudiants et étudiantes, les principaux donateurs et autres – le Musée commencera à effectuer le marketing des adhésions en 2013-2014, les ventes commençant en 2014-2015.

Revenus de la programmation publique et éducative – Il est prévu que le Musée continuera à offrir au public des visites estivales gratuites jusqu'à l'inauguration du Musée et que ce dernier commencera dès janvier 2015 à tirer des revenus de ses programmes pour le public adulte et les enfants.

En tant que nouveau musée, le MCDP ne peut qu'évaluer ses capacités et a donc élaboré un plan sur cinq ans en vue d'établir sa programmation éducative au fil du temps. Il y a un potentiel important pour ces programmes étant donné le nombre d'élèves et d'étudiants qui ont déjà participé à des programmes dans des institutions similaires, les programmes qui sont en cours d'élaboration, l'intérêt envers le Musée et les nombreux aspects uniques du Musée et des sujets dont il traite.

2. Activités commerciales

Revenus de commerce au détail – Le Musée a commencé à vendre des objets cadeaux du MCDP, des vêtements et d'autres marchandises à son image avant son ouverture afin de se faire connaître et d'évaluer les réactions face aux divers produits. Le Musée prévoit une modeste augmentation de ses ventes au détail durant la période précédant l'inauguration, tout au long de 2013-2014, sa présence sur le marché et la sensibilisation à son image de marque continuant de grandir. Les revenus augmenteront considérablement dès l'ouverture de la boutique du Musée, qui devrait coïncider avec l'ouverture de celui-ci.

Location d'espaces – Il est prévu que la location d'espaces commencera dès 2013-2014 pour des activités commençant en 2015. Les réservations augmenteront lentement afin de s'assurer qu'un service à la clientèle excellent soit offert durant la période d'apprentissage. Les principaux espaces à louer seront les halls, les salles de classe, le restaurant et une terrasse intérieure du haut.

Café/restaurant – Il est prévu que l'exploitation du café/restaurant du Musée sera donnée en concession. Aucun revenu provenant du café/restaurant n'a été prévu.

Autre – Un petit montant nominal a été prévu à titre de revenu tiré de l'image de marque, des licences et des droits d'auteur. La possibilité de revenus provenant de ces sources sera étudiée de façon plus approfondie durant les prochaines années.

3. Commandites de la programmation et subventions de fondations

Les Amis du MCDP continueront de se concentrer sur la campagne de financement, qui demeure leur premier objectif de collecte de fonds jusqu'à ce que le prêt des Amis, obtenu avec la garantie de la Province du Manitoba afin d'achever le projet d'immobilisations, ne soit remboursé. Tout en reconnaissant que des fonds supplémentaires pour les projets de fonctionnement devront recevoir l'approbation préalable de la Province du Manitoba, les occasions avec les organisations qui soutiennent les programmes publics et d'éducation plutôt que les immobilisations pourront être aussi recherchées par l'entremise des Amis en 2013-2014, en vue d'aider à l'élaboration et la prestation des programmes.

Dépenses

1. Généralités

Les dépenses du budget de fonctionnement ont été réparties selon l'architecture d'alignement des programmes, conformément aux priorités du Musée, et ne dépasseront pas le total des crédits parlementaires et des revenus autogénérés du Musée. Le Musée a élaboré plusieurs stratégies afin d'obtenir un appui financier accru pour sa programmation et ses activités inaugurales ainsi que pour partager les coûts permanents de développement du contenu, des recherches et d'autres dépenses de fonctionnement.

Dotation en personnel

Afin d'appuyer la réalisation des objectifs à long terme de l'organisation, une augmentation du personnel est planifiée durant les deux prochaines années de façon à doter pleinement le Musée du personnel nécessaire au fonctionnement en vue de l'inauguration, principalement dans le domaine des revenus autogénérés, des services aux visiteurs, des services de protection, de la programmation et de l'éducation.

2. Autres dépenses

Contenu et programmes du Musée

Les dépenses pour le contenu et les programmes se rapportent aux travaux d'élaboration du contenu, des expositions et des programmes en vue des expositions inaugurales. Ces dépenses englobent :

- La mise en place du système de gestion intégrée du contenu de l'organisation et du site Web, fondements des expositions;
- La création des logiciels de médias et des technologies pour les expositions;
- L'achat et l'installation d'équipements de technologies de l'information et de l'infrastructure logicielle voués au service aux visiteurs, aux expositions et aux programmes;
- La création des programmes publics et éducatifs et du matériel connexe;
- La mobilisation des communautés dans tout le Canada;
- L'achat de mobilier et d'équipement destinés aux services aux visiteurs, aux expositions et à la programmation;
- Les services professionnels requis pour contrôler l'échéancier et les budgets liés à la création du contenu, des expositions et des programmes en vue de l'inauguration.

En 2013-2014, les dépenses prévues comprendront la suite des travaux d'élaboration des expositions inaugurales et de la programmation. En 2014-2015 et les années suivantes, elles incluront les dépenses liées à la prestation des contenus et des programmes par le Musée.

Installations

Les dépenses pour les installations comprennent :

- Les besoins de locaux temporaires supplémentaires pour loger l'effectif en croissance;
- L'acquisition d'équipement informatique et d'une infrastructure logicielle;
- Du personnel supplémentaire en gestion d'installations et en sécurité en vue de l'achèvement de l'édifice;
- L'affectation de fonds pour le mobilier, l'équipement et d'autres éléments d'actif nécessaires pour exploiter le nouvel édifice.

Les dépenses prévues en 2013-2014 reflètent une année de transition et comprendront les coûts de fonctionnement du nouvel édifice ainsi que ceux de certaines installations temporaires. Une décision concernant la date optimale pour déménager le personnel tiendra compte des coûts ainsi que de la productivité qui pourrait être perturbée par le bruit et la poussière générés durant l'aménagement des espaces de galeries dans le bâtiment. Les frais de fonctionnement du nouvel édifice, comprenant des contrats pour la sécurité, l'entretien et l'aménagement paysager, seront minimisés autant que possible jusqu'à l'inauguration en 2014.

Administration et gestion d'entreprise

Les coûts de l'administration et de la gestion d'entreprise comprennent :

- Les frais de consultants externes à l'égard de l'infrastructure des technologies de l'information, des systèmes, des réseaux, de la gestion des fichiers et de la sécurité informatique;

- Le coût d'acquisition et de mise en place du logiciel pour la billetterie, les frais d'adhésion et les opérations commerciales, y compris la location d'espaces et le système de gestion des lieux de vente au détail;
- Du personnel supplémentaire dans le secteur des revenus autogénérés pour commencer à élaborer les politiques, procédures et processus aux chapitres de la billetterie, des frais d'adhésion et des opérations commerciales, y compris la location d'espaces et les ventes au détail;
- La création d'une stratégie de marketing et du matériel connexe.

Les coûts prévus en 2013-2014 comprendront aussi une mise de fonds pour les activités inaugurales. Un plan des activités inaugurales est en cours d'élaboration et le Musée collaborera étroitement avec les Amis du MCDP pour trouver des commandites et des dons susceptibles de défrayer tous les coûts additionnels liés.

5.2 BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le budget total est de 351 millions de dollars. Les dépenses d'immobilisations pour l'exercice 2013-2014 sont prévues à 40,56 millions de dollars. Aux fins du budget, une ouverture en 2014 a été considérée. Les détails sont fournis dans le budget d'immobilisations, à la page 40.

En 2011-2012, le gouvernement du Canada a accordé une flexibilité financière au projet d'immobilisation. Il a approuvé le report de crédits de 10 millions de dollars aux fins d'immobilisations en 2012-2013, et a approuvé l'utilisation d'une avance de crédits futurs de 35 millions de dollars (25 M$ en 2012-2013 et 10 M$ en 2013-2014). Le remboursement se fera par le biais d'une réduction de crédits à partir de 2018-2019.

Le financement par le biais des Amis du Musée canadien pour les droits de la personne est garanti par la Province du Manitoba fournira le reste des fonds nécessaires.

Dépenses prévues

Bâtiment de base

Le bâtiment de base était quasiment achevé au 31 mars 2013. La mise en service des systèmes électriques et mécaniques et l'inspection selon le code par la Ville de Winnipeg auront lieu durant l'été alors que l'on mettra en marche les divers systèmes de chauffage, de refroidissement et de sécurité.

Communications, câblage pour données, mobilier intérieur, luminaires et équipements, signalisation

Le coût projeté pour ces rubriques a été réduit du coût original estimé vu que le coût du système audiovisuel du bâtiment de base a été déplacé vers le coût de construction du bâtiment de base en 2012-2013, afin que ces travaux soient accomplis dans le cadre à cette étape. En

2013-2014, les coûts liés à l'achat de mobilier et d'équipement seront minimisés lorsque ce sera possible et d'autres stratégies d'acquisition, comme la location, seront considérées pour l'équipement nécessaire.

Aménagement des espaces d'exposition

Les dépenses engagées à ce jour concernent les travaux d'architecture et d'ingénierie en vue de préparer les plans de construction et d'aménagement des espaces d'exposition. L'appel d'offres pour les composants de l'aménagement a été lancé plus tard que planifié à l'origine car il était essentiel de s'assurer que les plans soient complets pour éviter toute augmentation imprévue des coûts. De plus, l'octroi du contrat pour l'intégration des systèmes audiovisuels a été retardé à cause des incertitudes liées au financement, ce qui a ensuite retardé l'attribution du contrat pour l'électrification des expositions. L'échéancier de l'aménagement requis pour l'ouverture en 2014 est très serré, mais réalisable.

Conception et construction des expositions

La fabrication et l'installation des expositions, l'intégration des systèmes audiovisuels et une portion des projets en médias et technologies, faisant partie de cette catégorie ont fait l'objet d'appels d'offres et les contrats ont été octroyés. Tous les contrats sont établis au prix budgété ou à un prix moindre et seront surveillés de près.

L'étape de conception assistée pour la fabrication des expositions a commencé et elle se poursuivra concurremment au prototypage des expositions et à la préparation des plans d'atelier afin de permettre le commencement de la construction des expositions dès l'automne 2013.

L'élaboration et la production des logiciels pour les expositions interactives a commencé. Les contrats pour la production des logiciels et des éléments médiatiques des alcôves d'histoires et du théâtre médias ont été récemment attribués, tout comme celui de la production de certains des films principaux.

On prévoit que tous les contrats restants liés aux expositions feront l'objet d'un appel d'offres et seront octroyés à l'été 2013.

5.3 ÉTATS DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA AU 31 MARS 2012 À 2016 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Réels selon la comptabilité d'exercice et projections selon la comptabilité de trésorerie

	Exercice 2011-2012 Réel	Exercice 2012-2013 Réel	Exercice 2013-2014 Projection	Exercice 2014-2015 Projection	Exercice 2015-2016 Projection
Actif					
Encaisse et équivalents d'encaisse	4 972	6 871	6 888	6 914	7 033
Comptes courants et autres actifs courants	1 584	1 223	1 223	1 223	1 223
Portion courante du compte de retenue de garantie	9 884	11 797	-	-	-
Encaisse et investissements avec restriction	31 454	22 160	9 499	-	-
Actifs utilisés					
Terrain	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979
Bâtiment *(Note 1)*	-	-	286 557	302 214	302 214
Mobilier et équipements	3 006	3 713	8 944	8 944	8 944
Expositions *(Note 1)*	-		-	36 770	36 770
Actifs en construction *(Note 1)*	227 464	286 070	37 758	-	-
Compte de retenue	-	-	-	-	-
Total de l'actif	283 343	336 813	355 848	361 044	361 163
Passif et avoir du Canada					
Comptes fournisseurs et autres dépenses courantes	11 359	14 717	7 217	3 877	3 877
Portion courante du compte de retenue de garantie	9 884	11 797	-	-	-
Financement reporté					
Gouvernement du Canada	97 000	137 806	147 806	147 806	147 806
Province	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Ville	18 898	18 898	19 000	19 000	19 000
Amis	88 332	92 854	121 382	127 882	127 882
Autre apport	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430
	246 660	291 988	330 618	337 118	337 118
Intérêts gagnés	4 281	4 225	4 225	4 562	4 562
Moins : reporté/reconnu	(227 250)	(284 893)	(328 684)	(341 680)	(341 680)
	23 691	11 320	6 159	0	0
Financement reporté relatif aux immobilisations					
Gouvernement du Canada *(Note 2 et 3)*	96 103	137 141	163 877	163 877	163 877
Autre que gouvernement du Canada	134 367	152 642	169 382	184 051	184 051
	230 470	289 783	333 259	347 928	347 928
Compte de retenue	-	-	-	-	-
Actif net :	7 939	9 196	9 213	9 239	9 358
Total du passif et de l'avoir du Canada	283 343	336 813	355 848	361 044	361 163

Note 1 :

L'état Pro Forma de la situation financière suppose que le bâtiment de base sera capitalisé en 2013-2014, l'aménagement des expositions sera capitalisé à la construction en 2014-2015 et les expositions seront capitalisées en 2014-2015, chacun réduisant les actifs en construction.

Note 2 :

Depuis le 1er avril 2011, la Société a adopté les normes comptables du secteur public du Canada et la Section 4200 s'appliquant aux organismes gouvernementaux sans but lucratif (OGSBL). Par conséquent les crédits parlementaires sont comptabilisés conformément à la section SP4210 (Reconnaissance des revenus contribués) et les crédits réservés, de façon implicite ou explicite à l'acquisitions d'éléments d'actifs amortissables continuent d'être différés et reconnus comme revenus sur la même base et durant la même période que les immobilisations acquises.

Note 3 :

On présume que les coûts accessoires de 7 millions de dollars (liés à l'exploitation) sont inclus dans le financement reporté lié aux immobilisations. Le financement reporté est amorti sur la même période que les actifs acquis. Dans les présents états financiers Pro Forma, les actifs et les contributions n'ont pas été amortis.

5.4 ÉTATS DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION PRO FORMA AU 31 MARS 2012 À 2016 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Réels selon la comptabilité d'exercice et projections selon la comptabilité de trésorerie

	Exercice 2011-2012 Réel	Exercice 2012-2013 Réel	Exercice 2013-2014 Projection *(Note 1)*	Exercice 2014-2015 Projection *(Note 1)*	Exercice 2015-2016 Projection *(Note 1)*
Financement gouvernemental					
Crédits parlementaires					
Budget principal des dépenses	21 700	-	21 700	21 700	21 700
Budget supplémentaire des dépenses (B)	-	21 700	-	-	-
Réporté à 2012-2013 pour immobilisations	(10 000)	-	-	-	-
Sous-total	11 700	21 700	21 700	21 700	21 700
Sommes utilisées pour l'acquisition des biens dépréciables	(1 375)	(2 427)	-	-	-
Limite pour les acquisitions d'immobilisation (contributions reportées)	-	(5 806)	-	-	-
Amortissement du financement des immobilisations reportées et remboursement des dépenses rattachées à la rémunération	469	1 028	-	-	-
Total des crédits parlementaires	10 794	14 495	21 700	21 700	21 700
Revenus de la Société *(Note 2)*					
Droits d'entrée généraux, adhésions de membres et programmes	-	-	-	1 215	1 850
Activités commerciales	61	92	52	318	839
Commandites de programmes et subventions	-	-	-	200	400
Autres contributions gouvernementales	-	-	-	-	-
	61	92	52	1 733	3 089
Dépenses					
Contenu et programmes du Musée	4 222	5 612	10 140	11 066	12 084
Installations	1 571	2 942	5 229	5 591	5 873
Gouvernance et gestion corporative	5 128	5 124	6 366	6 750	6 713
	10 921	13 678	21 735	23 407	24 670
Surplus des (dépenses sur les revenus) revenus sur les dépenses	(66)	909	17	26	119

Note 1 :

À titre de société d'État, le MCDP est assujetti à la *Loi fédérale sur les paiements en remplacement d'impôts* et il paiera en conséquence des taxes foncières à la ville de Winnipeg. Le montant réel des paiements en remplacement d'impôts n'a pas encore été déterminé et n'a pas été inscrit dans les précédents budgets ou estimés des coûts de fonctionnement.

Note 2 :

Bien que la date d'ouverture n'ait pas encore été confirmée, une date en 2014 a été retenue aux fins du budget. Le MCDP est un nouveau musée national et le premier créé en dehors de la région de la capitale nationale. Aucun effort ne sera négligé pour maximiser les revenus, cependant, les hypothèses de revenus bruts au budget ont été déterminées de façon conservatrice.

5.5 ÉTAT DE FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA AU 31 MARS 2012 À 2016 (EN MILLIERS DOLLARS)

Établi selon la comptabilité de trésorerie

	Exercice 2011-2012 Réel	Exercice 2012-2013 Réel	Exercice 2013-2014 Projection	Exercice 2014-2015 Projection	Exercice 2015-2016 Projection
Activités d'exploitation					
Comptant perçu (crédit parlementaire)	11 700	21 700	21 700	21 700	21 700
Comptant payé (employés et fournisseurs)	(10 607)	(11 573)	(22 050)	(21 397)	(24 670)
Autres revenus	51	98	52	1 733	3 089
	1 144	10 225	(298)	2 036	119
Activités d'immobilisations					
Investissement dans le projet de construction	(78 302)	(53 447)	(57 542)	(18 009)	-
Acquisition de biens et d'équipements	(237)	(1 775)	(5 231)	-	-
	(78 539)	(55 222)	(62 773)	(18 009)	-
Activités d'investissement					
Produit (acquisition) des investissements	38 313	12 878	-	-	-
	38 313	12 878	-	-	-
Activités de financement					
Crédit parlementaire pour le financement du projet de contruction et revenus en découlant	11 223	35 745	10 000	-	-
Contributions avec restrictions de non-propriétaires et revenus d'investissement en découlant	21 685	3 823	28 630	6 500	-
Autres sources de financement	-	-	-	-	-
	32 908	39 568	38 630	6 500	-
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des équivalents	(6 174)	7 449	(24 441)	(9 473)	119
Encaisse et équivalent d'encaisse en début d'année					
Encaisse d'exploitation	4 356	4 972	6 871	6 888	6 914
Encaisse soumis à restriction et équivalents d'encaisse	31 083	18 523	22 160	9 499	-
Compte de retenu	4 114	9 884	11 797	-	-
	39 553	33 379	40 828	16 387	6 914
Encaisse et équivalent d'encaisse en fin d'année					
Encaisse d'exploitation	4 972	6 871	6 888	6 914	7 033
Encaisse soumis à restriction et équivalents d'encaisse	18 523	22 160	9 499	-	-
Compte de retenu	9 884	11 797	-	-	-
	33 379	40 828	16 387	6 914	7 033

5.6 RÉSUMÉ DU BUDGET D'IMMOBILISATIONS DU 31 MARS 2009 À 2015 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Établi selon la comptabilité de trésorerie

	Exercice 2008-2009 Réel	Exercice 2009-2010 Réel	Exercice 2010-2011 Réel	Exercice 2011-2012 Réel	Exercice 2012-2013 Réel	Exercice 2013-2014 Projection	Exercice 2014-2015 Projection	Total
Dépenses d'immobilisations prévues								
Construction du bâtiment de base	1 356	44 846	65 664	78 388	53 600	6 323	300	250 477
Imprévus du bâtiment de base	-	-	-	-	-	1 760	-	1 760
Architectes, ingénieurs, consultants, permis et frais	12 977	8 880	4 102	3 530	1 767	744	-	32 000
Communication, cablage pour données, mobilier, signalétique	-	-	-	20	720	3 880	235	4 855
Aménagement des espaces d'exposition	-	-	518	709	292	11 008	2 595	15 122
Conception et construction des expositions	2 115	1 383	1 477	1 500	1 911	16 845	11 539	36 770
Ensemble du projet en cours :	**16 448**	**55 109**	**71 761**	**84 147**	**58 290**	**40 560**	**14 669**	**340 984**
Terrain (net à payer)	2 500	-	-	-	-	-	-	2 500
Intérêts sur investissement	(6 212)	(460)	(740)	(1 291)	56	-	(337)	(8 984)
Étude de faisabilité et financement des Amis	16 000	-	-	-	500	-	-	16 500
Coût total du projet	**28 736**	**54 649**	**71 021**	**82 856**	**58 846**	**40 560**	**14 332**	**351 000**
Sources de financement								
Gouvernement du Canada - Entente définitive	30 000	20 000	40 000	10 000	-	-	-	100 000
Fonds d'exploitation à utiliser comme capital	-	-	-	-	10 000	-	-	10 000
Fonds d'exploitation à utiliser comme capital	-	-	-	-	25 000	10 000	-	35 000
Fonctionnement - Coûts accessoires	-	-	2 700	600	613	2 500	587	7 000
								152 000
Province du Manitoba	40 000	-	-	-	-	-	-	***40 000***
Ville de Winnipeg	18 500	370	28	-	-	102	-	***19 000***
Amis du MCDP	20 480	24 550	24 430	20 560	1 000	-	-	91 020
Modification de l'échéancier de paiement des Amis	-	-	(2 300)		2 300	-	-	-
Dons et services de MTS	-	-	-	-	722	528	-	1 250
Coût d'administation et de financement des Amis	12 230	-	-	-	500	-	-	12 730
Autres engagements et contributions limitées	-	-	-	-	500	28 000	6 500	35 000
								140 000
Total de toutes sources	**121 210**	**44 920**	**64 858**	**31 160**	**40 635**	**41 130**	**7 087**	**351 000**
Flux de trésorerie annuelle net	92 474	(9 729)	(6 163)	(51 696)	(18 211)	570	(7 245)	-
Liquidités en main cumulées	**92 474**	**82 745**	**76 582**	**24 886**	**6 675**	**7 245**	-	-

ANNEXE: HISTOIRE DE LA SOCIÉTÉ

Créé en 2008 en vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée canadien pour les droits de la personne est unique parmi les musées nationaux canadiens par le fait qu'il est le fruit d'un partenariat entre le gouvernement du Canada, la Province du Manitoba, la Ville de Winnipeg, le Forks North Portage Partnership et les Amis du Musée canadien pour les droits de la personne. Dans un effort sans précédent émanant de la base, des gens du monde entier ont adopté la vision du Musée pour se l'approprier. Par leurs dons, leur bénévolat et leur appui, les Amis avaient récolté en janvier 2013 un total de 138 millions de dollars en fonds provenant du secteur privé au bénéfice de la campagne d'immobilisations.

Le MCDP est le premier musée national de l'histoire du Canada à être construit et développé par tous les paliers de gouvernement, en partenariat avec le secteur privé.

En termes de fonds publics, en vertu de l'Entente définitive signée par l'ensemble des parties en 2007, le gouvernement du Canada avait alors versé 100 millions de dollars, la Province du Manitoba 40 millions de dollars et la Ville de Winnipeg 20 millions de dollars en vue des coûts d'immobilisations du Musée.

Winnipeg, au Manitoba, est une des collectivités les plus cosmopolites du Canada, car elle a attiré des immigrants venus du monde entier qui s'ajoutent aux importantes populations francophones, métisses et des Premières Nations. Les Winnipégois élaborent des plans et des partenariats afin que l'endroit devienne une destination mondiale de dialogue, d'apprentissage et de promotion en matière de droits de la personne. À titre d'importante destination culturelle, Winnipeg intègre également des thèmes et les fils conducteurs liés aux droits de la personne dans des productions de danse, de théâtre et de musique de calibre mondial.

Situé au centre de la ville, au confluent des rivières Rouge et Assiniboine, le Musée s'élève sur des terres ayant servi de lieu de rassemblement pendant des millénaires. Cet endroit historique est un centre nord-américain d'immigration, de commerce et, par-dessus tout, le lieu où les peuples autochtones de tous les coins d'Amérique du Nord sont venus pendant plus de 6 000 ans pour résoudre leurs conflits et cohabiter en paix.

Les partenaires du MCDP et les personnes qu'ils représentent (le gouvernement du Canada, la Province du Manitoba, la Ville de Winnipeg, les Amis et la Forks North Portage Renewal Corporation) ont des attentes précises à l'égard du MCDP, non seulement quant à la poursuite de sa mission tel que stipulée dans le présent Plan d'entreprise, mais aussi en terme de bienfaits économiques et sociaux pour la collectivité hôtesse du Musée, qui doit répondre à ces attentes de façon fiscalement et socialement responsable.

Architecture

L'architecture exclusive du Musée symbolise un voyage d'espoir vers un monde meilleur. L'architecte Antoine Predock a été choisi en 2005 comme gagnant de l'un des plus grands concours d'architecture internationaux jamais lancés au Canada. Antoine Predock a créé un cheminement pour que les visiteurs passent de l'ombre à la lumière – de la sensibilisation à l'inspiration – et des racines de l'humanité de la Terre-mère vers une ascension d'espoir dans le ciel. Tout au long du voyage, les visiteurs accèdent à une série de rampes et croisent sur leur chemin de multiples témoignages, événements et exemples sur les droits de la personne, provenant du Canada et du monde entier. Le Musée est de 24 600 mètres carrés comprenant plus de 4 400 mètres carrés d'espaces d'exposition où près d'un kilomètre de passerelles s'entrecroisent et conduisent les visiteurs jusqu'à la Tour de l'espoir, une structure de verre d'une hauteur de 23 étages qui surplombe l'horizon.

Le Grand hall : Les visiteurs entreront au Musée entre les deux grands bras de pierre ou « racines » du bâtiment qui sont tendus vers l'extérieur, symbolisant le respect des Autochtones envers la terre et les racines profondes de la quête pour les droits de la personne. En entrant dans le bâtiment, les visiteurs se retrouveront dans le Grand hall, un carrefour animé d'orientation et de rassemblement. Le hall donnera accès à un théâtre et à une galerie pour des expositions changeantes – tous deux seront complétés après l'ouverture – ainsi qu'à des installations telles que l'accueil et la billetterie, le café et la boutique du Musée.

Le Jardin de contemplation : Ce jardin magnifique d'un point de vue architectural, accessible à partir de nombreux points tout au long du voyage du visiteur, se trouve au-dessus du Grand hall. L'eau, la pierre et les plantes semblent indiquer un lieu de guérison et de bien-être au milieu des réflexions de la terre et du ciel. C'est un endroit de communion où les éléments honorent la relation des Premières Nations avec la terre et renforce l'éthique environnementale fondamentale qui est à la base même du bâtiment.

La Tour de l'espoir : Le voyage du visiteur culmine dans la Tour de l'espoir qui offre une vue à couper le souffle! Selon les dires de l'architecte Antoine Predock : « Elle pourrait être considérée comme une sorte de phare brillant dans la nuit. La Tour de l'espoir est l'aboutissement de l'expérience du visiteur. Vous aurez passé à travers un voyage intéressant mais sinueux, par des passerelles, une séquence de galeries, puis par la Tour de l'espoir où (les gens) peuvent accéder à un point d'observation plus élevé qui donne sur la prairie et digérer ce qu'ils viennent de vivre dans le bâtiment. »